

**PERANAN ANGGARAN PENJUALAN SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN  
DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN PENJUALAN  
(STUDI KASUS PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII, BANDUNG)**

**Trimanto S. Wardoyo**  
**Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha**

**Luthfi Adriyanto**  
**Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha**

***ABSTRACT***

*Success in managing the company's management can be seen from the achievement of company objectives that have been determined. The purpose of PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) is to get optimum benefit through sales. In order to achieve company goals, we need a tool that acts as a function of planning and control functions, namely the budget. Budget as a management tool are expected to have efficiency and results to achieve productivity, efficiency, and high profit margins for the company.*

*The Author was doing research in PT perkebunan Nusantara VIII (Persero). The research method used in the preparation of this thesis is the descriptive analytical method. The data collected by the author to carry out field research and bibliographical research. The field research was obtained through questionnaires, interviews and comment. While the research literature is obtained through the study of literature and books related to the research carried out.*

*On the basis of the results of research and discussion held by the author of PT perkebunan Nusantara VIII (Persero), it can be concluded that the sales process of budgeting in PT perkebunan Nusantara VIII (Persero) has been adequate, due to the characteristics of the budget, budgetary terms budget sales performance. In addition, sales budget sales which functions as a control tool, which are a very effective sales control stages so the hypothesis of the authors propose acceptable.*

*Keywords:* budget, sales budget, effectiveness, controlling, planning.

**PENDAHULUAN**

Pencapaian laba dari volume penjualan yang tinggi, selalu menjadi tujuan utama dalam perusahaan, karena laba merupakan salah satu aspek bagi perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, serta melaksanakan rencana pengembangannya. Pada era globalisasi seperti sekarang, persaingan yang ada semakin ketat dan para pelaku ekonomi bergerak semakin dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk meningkatkan operasi dan pelayanannya secara maksimal, serta harus memperhatikan faktor yang harus selalu dipertimbangkan, yaitu strategi perusahaan, kondisi perekonomian, dan peraturan pemerintah. Peningkatan kualitas produk serta menjalankan operasi yang efektif tentu bukan hal mudah, manajemen perusahaan dituntut untuk mampu mengelola perusahaan dan menjalankan fungsi manajemen dengan baik. Fungsi manajemen yang dimaksud meliputi: fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengendalian. Keseluruhan fungsi tersebut harus dijalankan sebaik mungkin serta harus solid agar manajemen mampu

menghasilkan keputusan-keputusan yang tepat dan andal, guna mendukung kepentingan dan perkembangan perusahaan.

Fungsi manajemen yang memiliki peranan lebih dalam proses keberlangsungan organisasi yaitu fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Hal tersebut dikarenakan fungsi perencanaan menyangkut titik awal rencana apa saja yang hendak dilakukan oleh perusahaan. Kemudian fungsi pengendalian sangat berperan dalam hal mencegah proses pelaksanaan atas rencana, menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian, fungsi perencanaan dan pengendalian merupakan dua fungsi yang saling berhubungan satu sama lain. Dasar dari proses pengendalian, adalah apa yang direncanakan, sehingga suatu pengendalian yang efektif hanya akan tercapai apabila proses perencanaan disusun dengan baik dan matang. Pengendalian yang efektif merupakan suatu proses yang terus bekerja selama perusahaan beroperasi dalam periodenya. Setiap aktivitas usaha yang dijalankan sesuai dengan perencanaan dan proses pengendalian yang baik, akan membimbing perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menunjang hal tersebut, maka diperlukan suatu alat bantu bagi manajemen, yang berfungsi sebagai suatu tolok ukur bagi manajemen dalam menilai keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan, yaitu anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja dalam bentuk pernyataan kuantitatif, yang pada umumnya digunakan oleh suatu lembaga atau suatu badan usaha seperti perusahaan. Anthony & Govindarajan, yang diterjemahkan oleh Tjakrawala & Krista (2005:74), mendefinisikan anggaran sebagai:

“Suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran manajer yang menyusun anggaran, guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.”

Anggaran merupakan salah satu alat yang penting bagi manajemen untuk penyusunan perencanaan, koordinasi serta pengendalian seluruh kegiatan di dalam suatu perusahaan. Anggaran dapat memperjelas lines of responsibility dan lines of authority (garis-garis tanggung jawab dan garis-garis wewenang) dari setiap unit organisasi (Muljono, 2002).

Anggaran yang telah ditetapkan untuk dilaksanakan oleh unit-unit yang ada di dalam perusahaan, dengan sendirinya akan berinteraksi dengan individu-individu yang ada di dalam perusahaan. Peranan dan kepentingan individu di dalam organisasi atau perusahaan, untuk mencapai tujuan perusahaan didasarkan pada ketertarikan para individu untuk mencapai tujuan atau kepentingannya (Sahmuddin, 2001).

Penulis memfokuskan anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam menilai keberhasilan pelaksanaan proses perencanaan dan pengendalian operasi perusahaan. Anggaran penjualan memberikan informasi mengenai kegiatan penjualan perusahaan, melalui informasi tersebut dapat dianalisis lebih lanjut serta dievaluasi apakah sesuai dengan perencanaan semula, dalam rangka mencapai target yang diharapkan dengan pengeluaran biaya yang wajar. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran lain, seperti anggaran biaya pemasaran, anggaran kas, dan anggaran investasi. Anggaran penjualan juga merupakan pedoman dasar bagi seluruh aktivitas perusahaan dalam segi perekutan karyawan, administrasi masalah pendanaan, investasi serta ekspansi.

Sebagai alat bantu, anggaran khususnya anggaran penjualan bukanlah alat yang sempurna, karena anggaran penjualan disusun berdasarkan proyeksi masa yang akan datang dengan mempertimbangkan beberapa faktor, seperti:

1. Faktor yang terkendali, seperti: harga, promosi, dan pendistribusian.

2. Faktor yang tidak terkendali, seperti: konsumen, pesaing, kebijakan, pemerintah, dan teknologi.

Oleh karena itu, anggaran penjualan merupakan evaluasi yang kontinyu agar apabila terjadi penyimpangan dapat segera dilakukan revisi untuk disesuaikan dengan situasi yang sesungguhnya, hal tersebut dikarenakan anggaran bersifat dinamis.

Indonesia merupakan Negara kepulauan yang kaya akan sumber daya alam. Tanah yang subur, iklim tropis yang memadai, menjadikan sektor pertanian dan perkebunan salah satu entitas bisnis yang diunggulkan. Di Indonesia, sektor pertanian dan perkebunan dikelola oleh pemerintah dalam bentuk badan usaha milik Negara (BUMN), salah satunya PT Perkebunan Nusantara VIII, yang bergerak dalam bidang agrobisnis dan agroindustri. PT Perkebunan Nusantara VIII diharapkan dapat turut melaksanakan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di subsektor perkebunan. Faktor-faktor yang sulit dikendalikan seperti faktor alam kemudian persaingan pasar yang semakin ketat, terlebih dengan berlakunya Asean Free Trade Area (AFTA) membuat PT Perkebunan Nusantara VIII harus memiliki strategi kompetitif yang baik agar mampu bersaing, mengingat daya kompetisi kita yang masih rendah dibandingkan Negara-negara tetangga.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul: **“Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan (Studi kasus pada PT PERKEBUNAN NUSANTARA VIII, Bandung).”**

Dengan demikian, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara VIII?
2. Sejauh mana anggaran penjualan berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII?

## KERANGKA TEORITIS

### Pengertian Peranan

Pengertian peranan menurut Sekanto (2002:243) adalah sebagai berikut:

“Peranan merupakan aspek dinamis kedudukan (Status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan peranannya, maka ia menjalankan suatu peranan.”

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa peranan merupakan penilaian sejauh mana fungsi seseorang atau bagian dalam menunjang usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan atau ukuran mengenai hubungan dua variabel yang mempunyai hubungan sebab akibat.

### Anggaran

Suatu perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan tertentu, baik perusahaan tersebut berorientasi pada perolehan laba ataupun non laba. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan suatu perencanaan yang matang dan disertai dengan cara-cara pengendalian yang memadai.

Perencanaan merupakan dasar bagi suatu pengendalian, sedangkan pengendalian diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan rencana sebagai suatu alat yang digunakan untuk mengadakan perencanaan dan pengendalian. Anggaran digunakan sebagai

alat bantu bagi manajemen dalam menyusun perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan. Anggaran merupakan rencana terperinci dan menyeluruh untuk setiap kegiatan dan aktivitas di dalam perusahaan. Hasil sesungguhnya yang dicapai, akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam anggaran, untuk menentukan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan di masa yang akan datang.

### **Pengertian Anggaran**

Anggaran berisi rencana-rencana perusahaan yang dapat dijadikan pedoman dalam melaksanakan operasi perusahaan, kemudian hasil aktual dari organisasi tersebut, dibandingkan dengan anggaran untuk mengendalikan jalannya operasi dan menjamin penggunaan sumber daya se-optimal mungkin. Hasil dari pengendalian ini akan digunakan sebagai umpan balik bagi perencanaan anggaran pada periode berikutnya.

Hansen & Mowen (2000) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu metode penerjemahan tujuan dan sasaran organisasi menjadi hal yang operasional. Lebih tegas, Mulyadi (2001) memaparkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan mata uang tertentu dan satuan ukuran lain. Hal senada dikemukakan oleh Muljono (2002) yang menyatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit satuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Anggaran merupakan rencana keuangan suatu perusahaan yang digunakan sebagai alat untuk memotivasi kinerja para anggota organisasi (Herman, 2006), alat koordinasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi (Gitosudarmo, 2003) dan alat untuk mendeklegasikan wewenang pimpinan kepada bawahan (Hansen & Mowen, 2000).

Menurut Usry (2004), anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen seharusnya terlibat dalam proses pembuatan anggaran. Anggaran yang dapat dilaksanakan akan meningkatkan koordinasi pekerja, klarifikasi kebijakan dan kristalisasi rencana.

Dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai anggaran, yaitu:

1. Sasaran utama dari anggaran adalah penyusunan rencana kerja yang lengkap yang berifat kuantitatif dan diukur dengan satuan mata uang tertentu untuk setiap jenis kegiatan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan
2. Masing-masing rencana kerja dari masing-masing satuan kerja tersebut, satu sama lainnya atau secara keseluruhan harus dapat berjalan serta terkoordinasi secara selaras.
3. Di dalam penyusunan rencana kerja tersebut, perlu adanya keterlibatan (partisipasi) dari seluruh tingkat manajemen yang ada pada perusahaan, karena anggaran tersebut akan menjadi pedoman bagi semua pihak dalam perusahaan tentang apa yang harus dilakukan di masa mendatang.
4. Anggaran meliputi seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada di dalam perusahaan, mengingat bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang akan menjadi suatu pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja.
5. Diyatakan dalam satuan (unit) moneter tertentu atau satuan ukuran lain.
6. Jangka waktu tertentu di masa yang akan datang, hal ini berarti bahwa apa yang dimuat di dalam anggaran merupakan susunan rencan kegiatan perusahaan untuk beberapa waktu ke depan, tergantung kebijakan perusahaan.

### **Syarat Anggaran**

Anggaran penjualan harus disusun secara benar dan sistematis. Penyusunan anggaran yang telah mengikuti prosedur yang benar, tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil, tetapi terdapat hal-hal yang menjadi syarat agar suatu anggaran dapat berhasil.

Menurut Supriyono (2001:95) syarat-syarat tersebut adalah:

1. Organisasi perusahaan yang sehat.
2. Sistem akuntansi yang memadai.
3. Penelitian dan analisa.
4. Dukungan dari para pelaksana.

### **Fungsi Anggaran**

Peran anggaran sebagai alat bantu manajemen adalah untuk penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengendalian kegiatan perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Adisaputro & Asri (1996:50) yang mengemukakan bahwa terdapat tiga fungsi pokok anggaran yaitu:

1. Perencanaan (Planning).
2. Koordinasi (Coordinating).
3. Pengendalian (Controlling).

### **Syarat-Syarat Penyusunan Anggaran**

Terdapat beberapa syarat yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran. Adisaputro & Asri (1996:7) memaparkan syarat-syarat dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Realistik, artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
2. Luwes, artinya tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
3. Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus.
4. Mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.
5. Mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada para anggotanya.
6. Mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

Terpenuhinya syarat-syarat dalam penyusunan anggaran tersebut dapat membantu dalam mengoptimalkan kegunaan dari anggaran yang disusun.

## **Penjualan**

### **Pengertian Penjualan**

Kegiatan perusahaan dalam rangka menunjang pencapaian laba yang ditargetkan yaitu penjualan. Tujuan perusahaan untuk memperoleh laba dari hasil penjualan merupakan hal penting agar perusahaan mampu bertahan menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat.

Komaruddin (1994:775) mendefinisikan penjualan sebagai berikut:

“Penjualan adalah suatu persetujuan yang menetapkan bahwa penjualan memindahkan milik kepada pembeli untuk sejumlah uang yang disebut harga.”

### **Anggaran Penjualan**

Suatu perusahaan dapat berhasil atau tidak, sangat bergantung kepada keberhasilan bagian pemasaran dalam meningkatkan penjualan, oleh karena itu penjualan merupakan komponen utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan mencapai target laba yang maksimal serta kegiatan operasi perusahaan yang terus berjalan. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan suatu

perencanaan dan pengendalian untuk kegiatan penjualan tersebut, dalam hal ini diperlukan suatu anggaran penjualan.

Anggaran penjualan merupakan dasar dan biasanya disusun terlebih dahulu sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya. Dengan demikian, kesalahan dalam penyusunan anggaran penjualan akan mengakibatkan anggaran yang lain juga menjadi salah. Berdasarkan hal tersebut pula, maka anggaran sering disebut sebagai anggaran kunci di dalam perusahaan.

### **Pengertian Anggaran Penjualan**

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Pada umumnya anggaran penjualan menggambarkan proyeksi penghasilan yang diterima oleh perusahaan selama periode operasi tertentu. Anggaran penjualan meliputi jumlah proyeksi penjualan komoditas perusahaan, jumlah produksi komoditas yang dihasilkan serta jumlah proyeksi penjualan masing-masing komoditas.

Anggaran penjualan merupakan dasar untuk penyusunan anggaran lainnya seperti: anggaran produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja, anggaran overhead pabrik, anggaran administrasi dan umum, anggaran biaya penjualan, anggaran kas, anggaran persediaan, anggaran rugi laba dan anggaran hutang lancar.

Munandar (2001:49) menjelaskan anggaran penjualan sebagai berikut:

“Anggaran penjualan adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis barang yang akan dijual, jumlah barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta tempat penjualannya.”

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan suatu rencana rinci yang menunjukkan target penjualan, yang biasanya dinyatakan dalam nilai uang dan satuan produk untuk periode yang akan datang. Anggaran penjualan dapat membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan perusahaan, karena anggaran penjualan perusahaan berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan.

### **Efektivitas**

Menurut Komaruddin (1994:269) efektivitas adalah:

“Suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan manajemen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.”

Penjualan dapat dikatakan efektif apabila target penjualan yang dikehendaki dapat tercapai.

### **Pengendalian**

#### **Pengertian Pengendalian**

Manajemen perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan dan standar yang telah ditetapkan dapat terealisasi. Hal tersebut dapat terealisasi jika dalam pelaksanaannya terdapat suatu fungsi pengendalian, sehingga setiap bagian di dalam perusahaan memperoleh arahan yang tepat guna menghindari penyimpangan, di dalam melaksanakan aktivitasnya.

Pengertian pengendalian menurut Usry & Hammer (1994:5) yang diterjemahkan oleh Sirait & Wibowo adalah sebagai berikut:

“Pengendalian (Control) merupakan suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.”

Lebih lanjut, Welsch, et al (2000:3) yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih & Warow, mendefinisikan pengendalian sebagai berikut:

“Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu usaha membandingkan antara hasil kerja dengan rencana, dan kemudian mengoreksi setiap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **Pengendalian Penjualan**

### **Pengertian Pengendalian Penjualan**

Menurut Wilson & Campbel (1997:259) yang diterjemahkan oleh Tjendra, pengendalian penjualan didefinisikan sebagai berikut:

“Pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan dan penelitian yang diharuskan terhadap kebijakan, prosedur, metode dan pelaksanaan yang sesungguhnya untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi.”

### **Tujuan Pengendalian Penjualan**

Tujuan dari pengendalian penjualan, terangkum dalam pengertian pengendalian penjualan seperti yang dikemukakan oleh Wilson & Campbel (1997:259) sebelumnya:

“Pengendalian penjualan meliputi analisis, penelaahan dan penelitian yang diharuskan terhadap kebijakan, prosedur, metode dan pelaksanaan yang sesungguhnya untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi.”

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diketahui bahwa tujuan dari pengendalian penjualan adalah sebagai berikut:

“... untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, yang menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi.”

### **Hubungan Anggaran Penjualan Dengan Efektivitas Pengendalian Penjualan**

Manajemen perusahaan dapat memanfaatkan anggaran penjualan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan juga sebagai alat pengawasan kerja. Ketiga hal tersebut dapat membantu manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan menuju tujuan yang akan dicapai. Pemanfaatan anggaran penjualan memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mempunyai perencanaan penjualan yang baik dan terarah. Hal tersebut dikarenakan dalam anggaran penjualan, terkandung tujuan bersama yang telah disepakati oleh setiap bagian yang terkait dalam penyusunan anggaran penjualan, sehingga perusahaan memiliki pedoman kerja. Anggaran penjualan dijadikan dasar penyusunan anggaran lain yang ada di dalam perusahaan, yang mencakup bagian-bagian yang terkait satu sama lain, sehingga dalam pelaksanaannya terkoordinasi dengan baik. Dalam hal pengendalian, anggaran penjualan mendukung pelaksanaan pengendalian penjualan di perusahaan yaitu sebagai dasar perbandingan dan dasar analisis.

Pelaksanaan pengendalian penjualan berkaitan erat dengan anggaran penjualan karena dalam anggaran penjualan terdapat sasaran penjualan yang ingin dicapai oleh setiap pelaksana anggaran. Adanya pengendalian penjualan membuat manajemen perusahaan dapat melakukan analisis dan penelitian terhadap kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan, dan kemudian dari penyimpangan tersebut dilakukan tindakan koreksi yang diperlukan dan disesuaikan dengan situasi dan kondisi intern maupun kondisi ekstern perusahaan. Efektivitas pengendalian penjualan dapat tercapai dengan cara membandingkan dan menganalisis antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan yang terjadi, sehingga akan terlihat selisih ataupun penyimpangan yang terjadi. Selisih maupun penyimpangan yang terjadi, digunakan sebagai dasar evaluasi dan prestasi serta dimanfaatkan sebagai umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Pengendalian yang baik memerlukan umpan balik dan umpan maju. Umpan maju ini bermakna bahwa rencana, tujuan, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan kepada seluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Konsep umpan balik yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula. Umpan maju memberikan dasar bagi pelaksanaan pengendalian saat kegiatan dilaksanakan, sedangkan umpan balik memberikan dasar bagi pengukuran efektivitas pengendalian setelah suatu kegiatan dilaksanakan. Pada saat suatu anggaran dilaksanakan, maka pengendalian harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari anggaran tersebut.

Adanya anggaran penjualan yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, membantu manajemen dalam melakukan proses pengendalian di dalam perusahaan. Perencanaan yang baik tanpa didukung oleh pengendalian yang efektif, dapat mengakibatkan pemborosan dana dan waktu, demikian pula sebaliknya, proses pengendalian tanpa didasari oleh perencanaan yang baik, tidak dapat dilakukan proses pengendalian kecuali tujuan yang ingin dicapai. Anggaran penjualan yang tercapai, mengandung arti bahwa efektivitas pengendalian penjualan yang dilakukan oleh perusahaan telah berjalan dengan baik, kemudian mengandung arti juga bahwa penyimpangan yang terjadi tidak terlalu signifikan, sehingga tujuan anggaran penjualan dapat tercapai walaupun tidak sepenuhnya tercapai yang dikarenakan faktor-faktor tertentu.

## **METODE PENELITIAN**

### **Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang agroindustri yang berlokasi di Jalan Sindang Sirna No. 4, Bandung yaitu PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero). Objek penelitian yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan anggaran penjualan dikaitkan dengan peranannya sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengendalian penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Operasionalisasi variabel adalah suatu cara untuk mengukur suatu konsep dan bagaimana sebuah konsep harus diukur sehingga terdapat variabel-variabel yang saling berhubungan.

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi atau menghubungkan suatu akibat dan berfungsi menerangkan variabel lainnya. Data informasi yang menjadi variabel bebas adalah “Peranan Anggaran Penjualan”.

2. Variabel Dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi atau tergantung oleh variabel lainnya. Data informasi yang menjadi variabel tidak bebas adalah “Efektivitas Pengendalian Penjualan”.

### Jenis dan Sumber Data

Pengumpulan data dan informasi yang tepat akan sangat berguna dalam penyusunan penelitian ini, sebagai dasar dalam pembahasan masalah. Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan pendekatan studi kasus. Indrianto & Supomo (1999:26) menjelaskan penelitian deskriptif sebagai berikut:

“Penelitian deskriptif merupakan penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi.”

Kemudian M. Nazir (2003:57) menjelaskan penelitian studi kasus sebagai berikut:

“Studi kasus merupakan penelitian tentang status dari suatu objek penelitian dengan suatu fase yang spesifik dan keseluruhan personalitas yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara rinci mengenai latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus, ataupun status individu, yang kemudian sifat khas tersebut akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.”

Untuk keperluan pengujian hipotesis diperlukan langkah-langkah yang dimulai dengan teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel, penentuan variabel dan skala pengukuran, teknik pengembangan instrumen, penentuan responden dan pengujian analisis.

### Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendukung analisis penelitian yang dilakukan, maka penulis menghimpun informasi ataupun data-data sebagai berikut:

#### 1. Data primer

Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara, observasi dan kuesioner yang dilampirkan penulis kepada responden dalam perusahaan tempat meneliti.

#### 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui studi literatur dan dimaksudkan untuk mendukung kebenaran dari data primer yang dihimpun. Data ini diperoleh dari berbagai buku, referensi dan sumber lain yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Teknik yang dilakukan penulis dalam pengumpulan data dan informasi pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) adalah sebagai berikut:

#### 1. Penelitian lapangan (Field research)

Penelitian lapangan dimaksudkan untuk mendapatkan data primer yang dilakukan dengan cara melihat langsung objek atau aktivitas yang sebenarnya, dengan melaksanakan beberapa langkah sebagai berikut:

- a. Questionnaires (Kuesioner), yaitu daftar pertanyaan yang penulis sajikan dengan menggunakan pertanyaan tertutup, yaitu pertanyaan yang kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu, dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberi jawaban lain. Pilihan jawaban yang disediakan yaitu “Ya” dan “Tidak”. Kuesioner ini ditujukan kepada pimpinan bagian atau personel perusahaan yang dipandang mampu dan berwenang dalam memberikan jawaban, berkaitan dengan masalah yang diteliti. Isi pertanyaan kuesioner dapat dilihat pada lampiran kuesioner, berisi mengenai pertanyaan berdasarkan hipotesis deskriptif yang ditetapkan.

- b. Interview (Wawancara), yaitu mengadakan tanya jawab secara langsung yang berhubungan dengan objek penelitian untuk memperoleh masukanmasukan yang dapat menunjang penelitian ini. Proses wawancara dilakukan kepada pimpinan bagian atau personel perusahaan yang dipandang memiliki wewenang dalam memberikan jawaban yang andal, berkaitan dengan masalah yang diteliti. Hal yang dipertanyakan pada saat wawancara menyangkut hal seperti gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, proses penyusunan anggaran perusahaan dan bagaimana proses pengendalian penjualan dilakukan.
- c. Observation (Observasi), yaitu kegiatan pengamatan secara langsung atas objek serta aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dengan maksud untuk mengetahui dan meneliti pelaksanaan yang sebenarnya. Hal yang diteliti oleh penulis berkaitan dengan bagaimana anggaran penjualan digunakan oleh manajemen sebagai alat pengendalian penjualan.

## 2. Penelitian kepustakaan (Library research)

Penelitian ini dilaksanakan dengan mempelajari, membaca dan mengumpulkan berbagai literatur dan bahan perkuliahan, yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, yang bertujuan untuk mengumpulkan data sekunder, yaitu data atau sumber informasi dari para ahli yang sifatnya teoritis, yang dapat digunakan sebagai dasar pembanding yang dapat mendukung dalam pembahasan.

## Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan suatu cara untuk menguji anggapan dasar yang masih bersifat sementara. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah memperoleh suatu simpulan mengenai diterima atau ditolaknya hipotesis tersebut.

Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang merupakan daftar yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dijawab oleh responden dalam objek penelitian.

Tahap-tahap pengujian hipotesis ini, sebagai berikut:

1. Tabulasi jawaban kuesioner.
2. Kelompokkan jawaban kuesioner.
3. Jumlahkan masing-masing kelompok jawaban kuesioner.
4. Jumlahkan jawaban “Ya” dengan jawaban kuesioner.
5. Bandingkan seluruh jawaban “Ya” dengan jawaban kuesioner.
6. Buat keputusan tentang hasil kuesioner.

Kemudian, pengujian hipotesis dilakukan dengan mengklasifikasikan hasil perhitungan persentase dengan dasar klasifikasi yang dikemukakan oleh Champion (1981:302), sebagai berikut:

1. Kememadaian proses penyusunan anggaran penjualan.
  - a. 0% - 25%, berarti proses penyusunan anggaran penjualan tidak memadai.
  - b. 26% - 50%, berarti proses penyusunan anggaran penjualan sedikit memadai.
  - c. 51% - 75%, berarti proses penyusunan anggaran penjualan cukup memadai.
  - d. 76% - 100%, berarti proses penyusunan anggaran penjualan sangat memadai.
2. Ketercapaian tujuan pengendalian penjualan.
  - a. 0% - 25%, berarti tujuan pengendalian penjualan tidak tercapai.
  - b. 26% - 50%, berarti tujuan pengendalian penjualan sedikit tercapai.
  - c. 51% - 75%, berarti tujuan pengendalian penjualan cukup tercapai.
  - d. 76% - 100%, berarti tujuan pengendalian penjualan sedikit tercapai.

Penentuan diterima atau tidaknya analisis yang telah penulis ajukan, dapat dilihat dari hasil perhitungan di atas. Jika dari hasil perhitungan persentase menunjukkan kategori klasifikasi (d), maka analisis yang penulis ajukan dapat diterima. Terdapat beberapa pertimbangan yang menyebabkan penulis melakukan uji statistik dengan menggunakan metode persentase, yaitu:

1. Perhitungan dengan menggunakan metode persentase lebih sederhana dan lebih mudah dibandingkan dengan metode statistik lain.
2. Objek yang dijadikan studi kasus hanya satu perusahaan.

## **PEMBAHASAN**

### **Peranan Anggaran Penjualan**

#### **Proses Penyusunan Anggaran Penjualan yang Memadai**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan penulis, diketahui bahwa anggaran penjualan disusun melalui tahap-tahap penyusunan anggaran, yang dipaparkan sebagai berikut:

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan, PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) menggunakan metode bottom up.

Hal ini bertujuan agar anggaran penjualan yang disusun dapat merefleksikan kebutuhan dari masing-masing bagian yang terdapat di dalam perusahaan, dengan pertimbangan bahwa tiap-tiap bagian lebih mengetahui kebutuhan dan kemampuan yang dimilikinya. Dalam pelaksanaannya, tiap bagian akan menyiapkan anggaran untuk kemudian diserahkan kepada Direksi, yang selanjutnya akan dibahas bersama dengan tiaptiap bagian. Setelah anggaran yang diajukan dikoreksi dan mencapai kesepakatan, selanjutnya Direksi akan menyerahkan anggaran tersebut kepada Dewan Komisaris. Anggaran kemudian akan diserahkan kepada Rapat Umum Pemegang Saham untuk disahkan.

Dalam proses penyusunan anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), dipertimbangkan pula faktor-faktor yang dapat mempengaruhi seperti data, informasi dan pengalaman anggaran yang berasal dari dalam maupun luar perusahaan, seperti:

1. Anggaran penjualan tahun sebelumnya beserta realisasi anggaran penjualan tahun sebelumnya.

Anggaran beserta realisasi anggaran tahun sebelumnya, merupakan salah satu alat yang digunakan manajemen sebagai pertimbangan dalam proses penyusunan anggaran. Melalui anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya, manajemen dapat memprediksi berapa besar anggaran yang harus ditetapkan, apakah lebih besar dari tahun sebelumnya atau lebih kecil. Namun penetapan besaran anggaran ini juga memerlukan pertimbangan faktor-faktor lain juga seperti kondisi perekonomian nasional dan internasional, kebijakan pemerintah, perubahan keadaan alam dan perkembangan teknologi dan informasi.

2. Pedoman-pedoman dan kebijakan perusahaan.

Dalam proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), pembuat anggaran menggunakan pedoman penyusunan anggaran serta kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan penyusunan anggaran. Pedoman penyusunan anggaran ini dikeluarkan perusahaan setiap tahun, sehingga ketetapan-ketetapan yang terdapat dalam pedoman tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan setiap tahunnya.

3. Kondisi perekonomian nasional maupun internasional.

Seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya, kondisi perekonomian nasional maupun internasional juga turut mempengaruhi proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero). Terkait dengan pangsa pasar yang sebagian besar diarahkan ke pasar

domestik, faktor perekonomian nasional harus menjadi fokus pengambilan keputusan dalam penyusunan anggaran terkait dengan investasi, pola penjualan dan lainnya. Hal ini membantu pembuat anggaran untuk memprediksi anggaran yang dibuatnya, sehingga dapat disesuaikan dengan kondisi dan keadaan perekonomian yang terjadi.

Dikarenakan produk yang dihasilkan juga diarahkan untuk pasar internasional, maka perlu diperhatikan permintaan pasar luar negeri, untuk mempertimbangkan bagaimana pengaturan porsi penjualan ekspor dan penjualan lokal perusahaan, hal ini kemudian diatur dalam perencanaan anggaran penjualan perusahaan.

#### 4. Kebijakan pemerintah

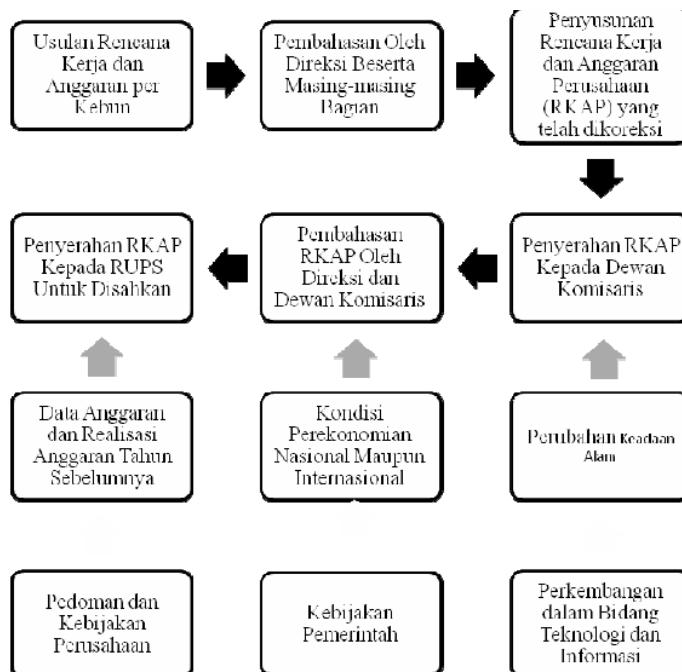
Dalam proses penyusunan anggaran juga perlu dipertimbangkan mengenai kebijakan pemerintah terkait dengan perusahaan maupun komoditi yang dihasilkan perusahaan. Dalam rangka meningkatkan harga jual yang kompetitif terhadap komoditi yang sejenis, manajemen harus mengkaji apakah kebijakan pemerintah terkait dengan pajak penjualan, mata rantai penjualan, mekanisme penjualan dalam negeri maupun penjualan ekspor, sudah memihak atau merugikan perusahaan. Dengan demikian, anggaran yang ditetapkan dapat optimal.

#### 5. Perubahan keadaan alam

Dalam hal ini terutama iklim, karena produksi tanaman perusahaan sangat tergantung pada iklim. Melalui informasi keadaan alam ini, pembuat anggaran dapat memprediksi besaran anggaran yang dibuat.

#### 6. Perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi

Selain itu, perkembangan dalam bidang teknologi dan informasi juga perlu diperhatikan dalam proses penyusunan anggaran. Dalam bidang keuangan, tomatisasi pencatatan ataupun pembuatan anggaran memberikan kemudahan yang sangat besar, selain itu waktu yang diperlukan pun menjadi lebih efektif dan efisien.



Gambar 1: Bagan Prosedur Penyusunan Anggaran Penjualan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)

Sumber: Bagian Keuangan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)

### **Periodisasi Anggaran Penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)**

Periode anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) ditetapkan untuk satu tahun anggaran mulai tanggal 1 Januari sampai 31 Desember. Satu tahun anggaran tersebut dibagi ke dalam empat triwulan yaitu:

1. Triwulan I berlaku mulai tanggal 1 Januari s/d 30 Maret.
2. Triwulan I berlaku mulai tanggal 1 April s/d 30 Juni.
3. Triwulan I berlaku mulai tanggal 1 Juli s/d 30 September.
4. Triwulan IV berlaku mulai tanggal 1 Oktober s/d 31 Desember.

Penyusunan anggaran penjualan untuk satu tahun anggaran berikutnya dimulai pada bulan Juli tahun berjalan. Hal ini dilakukan berdasarkan keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-101/MBU/2002 pasal 11, yang menyatakan bahwa permohonan persetujuan atas RKAP dan RKAPUKK perusahaan perseroan harus disampaikan oleh Direksi kepada RUPS selambat-lambatnya dalam waktu 60 hari belum memasuki tahun anggaran perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar sebelum tahun anggaran berikutnya tiba, anggaran untuk tahun anggaran tersebut telah selesai ditetapkan sehingga dapat dilaksanakan tepat pada waktunya. Setiap akhir bulan dilakukan analisis terhadap penjualan yang terjadi, yang dibandingkan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan. Kemudian hasil analisis laporan ini akan disampaikan oleh Bagian Akuntansi kepada Direksi untuk dievaluasi lebih lanjut. Untuk kepentingan pemegang saham, proses evaluasi dilakukan setiap triwulan. Bila terdapat penyimpangan yang bersifat material, maka akan dievaluasi penyebabnya sehingga dapat dilakukan perubahan dan penyesuaian terhadap nilai anggaran bulan berikutnya, hal ini memungkinkan penyimpangan material tidak akan terjadi di bulan-bulan selanjutnya.

### **Dasar Perhitungan Anggaran Penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)**

Dalam menyusun anggaran penjualan, perusahaan menggunakan dasar sebagai berikut:

1. Produksi dan produktivitas kebun tahun-tahun sebelumnya.
2. Perbandingan antara RKAP dan realisasi penjualan tahun-tahun sebelumnya.

Untuk menyusun anggaran penjualan, perusahaan harus terlebih dahulu menyusun anggaran produksi. Dalam menyusun anggaran produksi, perusahaan harus mengetahui tingkat produktivitas dari tiap kebun yang meliputi keadaan iklim, luas areal perkebunan dan usia tanaman, selain itu tingkat produktivitas juga dapat diperoleh dengan cara membandingkan produktivitas sekarang dengan produktivitas tahun sebelumnya, sehingga dapat dilakukan forecast untuk memprediksi tingkat produktivitas kebun untuk tahun yang akan datang.

Anggaran produksi yang disusun akan dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran penjualan. Anggaran penjualan yang disusun, mengikuti anggaran produksi terutama untuk menentukan target volume penjualan untuk tahun berikutnya. Selain anggaran produksi, perbandingan antara RKAP dan realisasi penjualan tahun-tahun sebelumnya, juga menjadi dasar perhitungan dalam penyusunan anggaran penjualan. Dari dasar-dasar perhitungan tersebut diharapkan akan dapat disusun anggaran penjualan yang realistik dan memadai.

Di bawah ini disajikan Tabel 1: Anggaran Penjualan Komoditi Tahun 2005 dan 2006.

**Tabel 1**  
Anggaran Penjualan Komoditi Tahun 2005 dan 2006 (Dalam Rupiah)

<b>Triwulan</b>	<b>RKAP 2005</b>	<b>RKAP 2006</b>
I	242,007,382,000	318,331,789,000
II	280,416,275,000	365,545,142,000
III	205,481,970,000	258,063,804,000
IV	244,497,690,000	295,777,985,000
<b>Jumlah</b>	<b>972,472,690,000</b>	<b>1,237,718,720,000</b>

Sumber: Bagian Keuangan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero)

### **Pelaksanaan Pengendalian Efektivitas Pengendalian Penjualan**

Efektivitas pengendalian penjualan merupakan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan pengendalian penjualan yang dilakukan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pengendalian penjualan dapat dikatakan efektif apabila tujuan pengendalian penjualan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis, efektivitas pengendalian penjualan PT perkebunan Nusantara VIII (Persero) dapat diketahui berdasarkan tercapainya tujuan pengendalian penjualan tersebut, seperti yang dibahas pada bab 3 yaitu:

1. Tercapainya target penjualan

Berikut ini disajikan Tabel 2: Pencapaian Target Penjualan Tahun 2005 dan 2006.

**Tabel 2**  
Pencapaian Target Penjualan Tahun 2005 dan 2006

<b>Tahun</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>% Realisasi</b>
2005	Rp. 972.472.690.000,-	Rp. 1.034. 950.135.000,-	106,42
2006	Rp. 1.237.718.720.000,-	Rp. 1.157.082.034.000,-	93,49

Sumber : Bagian Keuangan PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero)

Dari tabel 2 mengenai pencapaian target penjualan untuk tahun 2005 dan 2006 di atas, dapat dilihat bahwa realisasi penjualan tahun 2005 adalah sebesar Rp. 1.034. 950.135.000,-, sedangkan target penjualan yang ingin dicapai pada tahun 2005 adalah sebesar Rp. 972.472.690.000,-. Hal ini berarti prestasi penjualan yang berhasil dicapai adalah sebesar 106,42% dari target yang telah ditetapkan, sehingga terdapat penyimpangan positif sebesar 6,42%.

Untuk tahun 2006 dapat dilihat bahwa realisasi penjualan adalah sebesar Rp. 1.157.082.034.000,-, sedangkan target penjualan yang ingin dicapai pada tahun 2005 adalah sebesar Rp. 1.237.718.720.000,-. Hal ini berarti prestasi penjualan yang berhasil dicapai adalah

sebesar 93,49% dari target yang telah ditetapkan, sehingga terdapat penyimpangan negatif sebesar 6,51%.

Tidak tercapainya RKAP pada tahun 2006 disebabkan harga jual rata-rata seluruh komoditi berada di bawah RKAP, kecuali karet dan kakao, selain itu volume penjualan seluruh komoditi berada di bawah RKAP kecuali CPO dan kernel (kelapa sawit). Harga jual ekspor triwulan I rata-rata 100% dari RKAP, namun dalam nilai Rupiah lebih rendah, hal ini dipengaruhi oleh menurunnya kurs, realisasi sebesar Rp. 9.204,- sedangkan RKAP sebesar Rp. 9.900, serta sebesar 102% dari tahun sebelumnya. Tidak tercapainya volume penjualan ekspor sejalan dengan pencapaian produksi. Sedangkan pada penjualan lokal, harga jual cenderung menurun di bawah RKAP, namun volume penjualan mencapai 115% dari RKAP.

Selain itu dapat dilihat bahwa dari tahun 2005 ke tahun 2006 meskipun terdapat penurunan persentase realisasi penjualan, tetapi juga terdapat peningkatan nilai realisasi penjualan yaitu pada tahun 2005 sebesar Rp 1.034.950.135.000,- menjadi Rp 1.157.082.034.000,- pada tahun 2006. Hal ini disebabkan karena RKAP yang ditetapkan pada tahun 2006 nilainya lebih tinggi dari RKAP yang ditetapkan pada tahun 2005. Meskipun RKAP penjualan tahun 2006 tidak tercapai, akan tetapi dengan terdapatnya peningkatan nilai realisasi penjualan, menunjukkan efektifitas kegiatan perusahaan terutama efektifitas produksi serta efektifitas strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan.

Realisasi penjualan dan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero) pada tahun 2005 dapat dilihat bahwa:

1. Realisasi penjualan pada triwulan I tahun 2005 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 16.407.056.000,- atau realisasi penjualan hanya mencapai 93,22% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
2. Realisasi penjualan pada triwulan II tahun 2005 berada di atas anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 9.122.116.000,- atau realisasi penjualan telah melampaui anggaran yang telah ditetapkan yaitu realisasi sebesar 103,25% dari penjualan yang telah ditetapkan.
3. Realisasi penjualan pada triwulan III tahun 2005 berada di atas anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp.74.905.619.000,- atau realisasi penjualan telah melampaui anggaran yang telah ditetapkan yaitu realisasi sebesar 136,45% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
4. Realisasi penjualan pada triwulan IV tahun 2005 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 5.142.734.000,- atau realisasi penjualan hanya mencapai 97,9% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

Secara total persentase, realisasi penjualan komoditi tahun 2005 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebesar 106,42% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

Realisasi penjualan dan anggaran penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero) pada tahun 2006 dapat dilihat bahwa:

1. Realisasi penjualan pada triwulan I tahun 2006 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp.54.365.870.000,- atau realisasi penjualan hanya mencapai 82,92% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
2. Realisasi penjualan pada triwulan II tahun 2006 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 13.458.221.000,- atau realisasi penjualan telah melampaui anggaran yang telah ditetapkan yaitu realisasi hanya mencapai 96,32% dari penjualan yang telah ditetapkan.

3. Realisasi penjualan pada triwulan III tahun 2006 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 63.192.491.000,- atau realisasi penjualan telah melampaui anggaran yang telah ditetapkan yaitu realisasi sebesar 124,49% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.
4. Realisasi penjualan pada triwulan IV tahun 2006 berada di bawah anggaran penjualan yang telah ditetapkan sebesar Rp. 76.005.086.000,- atau realisasi penjualan hanya mencapai 74,3% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

Secara total persentase, realisasi penjualan komoditi tahun 2006 dibandingkan dengan anggarannya adalah sebesar 93,49% dari anggaran penjualan yang telah ditetapkan.

Pada triwulan III tahun 2006 RKAP ditetapkan sebesar Rp. 258.063.804.000,- sedangkan realisasi triwulan III tahun 2005 saja sebesar Rp. 280.387.589.000,- atau RKAP tahun 2006 lebih kecil dari realisasi tahun 2005. Perusahaan memprediksikan musim kemarau yang berkepanjangan terjadi pada bulan Agustus sebagaimana pada tahun sebelumnya yang selalu terjadi pada triwulan III. Pada periode ini sebagian besar kebun mengalami kekeringan dan mengalami gugur daun yang disebabkan oleh musim kemarau yang berkepanjangan, sehingga produksi, menurun dan RKAP disesuaikan dengan volume produksi yang menurun.

Selain analisis terhadap penyimpangan penjualan, pengendalian juga dilakukan dengan cara melakukan analisis terhadap tingkat produksi dan produktivitas kebun tahun-tahun yang lalu. Hal ini mengingat bahwa PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero) tidak dapat begitu saja melakukan produksi sesuai dengan volume penjualan yang diinginkan, bahkan volume penjualan sangat bergantung kepada volume produksi. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis terhadap perkembangan produksi dan produktivitas kebun dari tahun-tahun lalu sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan terhadap penyebab penyimpangan realisasi produksi dari anggarannya , terutama penyimpangan yang bersifat negatif.

## 2. Tercapainya Target Kualitas

Standar kualitas merupakan hal yang selalu diperhatikan PT Perkebunan Nusantara VII. Pada dasarnya terget kualitas komoditi dari tahun 2005 maupun 2006 selalu tercapai. Perusahaan juga selalu mengadakan investasi tanaman maupun investasi non tanaman. Investasi non tanaman ditujukan terutama pada upaya mempertahankan dan meningkatkan kuantitas dan kualitas produk.

Pengembangan produk dan inovasi terus dilakukan melalui peningkatan kualitas hasil olah sesuai dengan keinginan pasar. Misalnya untuk komoditi teh dilakukan melalui upaya sebagai berikut:

- 1) Implementasi Sistem Mutu (SMM) ISO 9002-1994 dan di up grade ke SMM ISO 9001-200 di seluruh pabrik teh.
- 2) Dilakukan sosialisasi dan implementasi Good Manufacturing Practice di semua pabrik teh.
- 3) Khusus untuk 4 unit pabrik teh (Gunung Mas, Malabar, Kertamanah, Santosa) melanjutkan proses penerapan HACCP dalam upaya mendapatkan sertifikat.

Di samping itu dalam upaya meningkatkan nilai tambah produk teh, perusahaan telah memberdayakan Unit Usaha Pengemasan Teh yaitu dengan memproduksi teh dalam kemasan dengan merk dagang Walini, Goalpara, GunungMas, dan Teh Sedap, khususnya untuk pasar lokal. Untuk komoditi karet dilakukan perubahan pola olah karet yang dilaksanakan secara fleksibel sesuai dengan perkembangan permintaan pasar.

### **3. Tercapainya Target Produksi**

Rincian produksi dan mengenai produktivitas perusahaan:

#### **1. Komoditi teh**

Produksi pada tahun 2005 sebanyak 59.586 ton atau 93% dari RKAP. Tidak tercapainya produksi teh tahun 2005 antara lain disebabkan karena bergesernya musim hujan yang diperkirakan sudah normal sejak bulan Oktober 2004, tetapi baru pertengahan bulan Desember 2004, sehingga kegiatan pemupukan juga baru dapat dilaksanakan pada bulan Desember 2004. Akibatnya, dampak positif pemupukan yang semula diharapkan akan mulai Nampak pada bulan Januari 2005, tidak diperoleh sepenuhnya. Selain itu, tidak tercapainya produksi juga disebabkan karena pembelian pucuk teh rakyat jauh di bawah target. Berdasarkan data, produksi pada tahun 2006 sebanyak 46.875 ton atau 73% dari RKAP. Tidak tercapainya produksi teh pada tahun 2006 disebabkan karena kondisi cuaca mendung dan berkabut dengan lama penyinaran matahari rata-rata di bawah tiga jam, dengan intensitas penyinaran matahari rata-rata 32,8% dari keseluruhan areal. Hal ini mengakibatkan pertumbuhan dan perkembangan pucuk menjadi terhambat dan gilir petik menjadi lebih panjang. Selain itu disebabkan juga karena sebagian besar kebun mengalami kekeringan dan adanya serangan frost, sejalan dengan datangnya musim kemarau pada bulan Juli dan Agustus.

#### **2. Komoditi Karet**

Produksi pada tahun 2005 sebanyak 26.706 ton atau sebanyak 96% dari RKAP. Tidak tercapainya produksi karet tahun 2005 disebabkan karena pembelian produksi karet rakyat hanya diperoleh sebanyak sekitar 45 ton atau 3% dari RKAP, selain itu juga disebabkan karena perusahaan lebih selektif dalam menerapkan persyaratan kualitas yang masih belum sepenuhnya dipahami oleh para petani. Produksi pada tahun 2006 sebesar 24.317 ton atau 92% dari RKAP. Tidak tercapainya produksi karet pada tahun 2006 disebabkan karena tingginya curah hujan sampai dengan bulan Mei yaitu 1.585 mm dengan 188 hh. Selain itu disebabkan juga karena sebagian kebun sejak bulan Juni sudah mengalami gugur daun lebih awal, yang biasanya terjadi mulai bulan Agustus.

#### **3. Komoditi Kelapa Sawit**

Sejalan dengan bertambahnya luas areal tanaman kelapa sawit, produksi kelapa sawit pada tahun 2005 dapat melampaui target RKAP sebesar 6%, menjadi 28.751 ton. Pada tahun 2006, produksi kelapa sawit juga mengalami peningkatan dibandingkan dengan tahun 2005, sebesar 20% atau menjadi sebesar 34.515 ton

#### **4. Komoditi Kina**

Produksi kina pada tahun 2005 melampaui RKAP sebesar 4%. Hal ini merupakan dampak dari optimalisasi pembentukan batang tanaman kina dan penggalian potensi produksi terutama yang berasal dari cabang dan ranting. Produksi kina pada tahun 2006 mengalami penurunan dibandingkan produksi pada tahun 2005, yaitu hanya sebesar 99% dari produksi pada tahun 2005. Hal ini disebabkan karena curah hujan yang sangat tinggi di sebagian besar kebun, yaitu dengan curah hujan rata-rata 1.304 mm dengan 75 hh, terutama hujan pada pagi hari yang menyebabkan terganggunya kegiatan panen dan proses penjemuran. Namun, sampai dengan bulan Oktober 2006 produksi kina mencapai 101% di atas RKAP.

## 5. Komoditi Kakao

Produksi kakao pada tahun 2006 hanya sebesar 65% dari RKAP dan 76% dari produksi pada tahun 2005. Tidak tercapainya target produksi kakao ini dikarenakan terjadinya bulan kering pada semester II tahun 2004 yang mengakibatkan terhambatnya pembentukan bunga dan mengeringnya buah muda. Selain itu disebabkan juga karena tingginya curah hujan pada akhir tahun 2005, yang mengakibatkan terhambatnya pembentukan bunga dan pentil (buah muda), sementara pentil yang telah terbentuk, ikut gugur karena mengalami layu/busuk akibat lingkungan lembab dan kurangnya sinar matahari.

## 4. Biaya Produksi dan Harga Pokok Produksi Komoditi.

Pengeluaran biaya produksi dan harga pokok produksi komoditi tahun 2005 dan 2006 disajikan pada Tabel 3: Biaya Produksi dan Tabel 4: Harga Pokok Produksi, sebagai berikut:

Tabel 3

Biaya Produksi (Dalam Jutaan Rupiah)

KOMODITI	RKAP 2005	REALISASI 2005	RKAP 2006	REALISASI 2006
TEH	457.196	520.952	632.260	524.200
KARET	170.208	165.692	178.350	182.057
KELAPA SAWIT	53.479	55.772	74.200	81.228
KINA	18.196	17.800	22.610	22.523
KAKAO	19.513	21.792	21.578	19.896

Tabel 4

Harga pokok produksi (Dalam Jutaan Rupiah)

KOMODITI	RKAP 2005	REALISASI 2005	RKAP 2006	REALISASI 2006
TEH	7.152	8.180	9.820	10.967
KARET	6.105	5.963	6.744	7.295
KELAPA SAWIT	1.981	2.020	2.343	2.443
KINA	27.908	25.535	34.518	35.518
KAKAO	10.344	12.063	11.651	14.699

Sumber : Bagian Keuangan PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero)

Hasil analisis tersebut, baik mengenai penyimpangan penjualan maupun mengenai produktivitas kebun, diharapkan dapat memberikan rekomendasi tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang ada, sehingga hasil analisis tersebut juga dapat digunakan sebagai umpan balik dalam penyusunan anggaran penjualan untuk periode berikutnya, sehingga efektivitas penjualan periode berikutnya dapat lebih ditingkatkan.

### **Anggaran Penjualan Telah Berfungsi Secara Efektif dalam Mengendalikan Penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero)**

Anggaran penjualan telah berfungsi secara efektif dalam mengendalikan penjualan apabila tujuan penjualan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, tujuan penjualan yaitu tercapainya target penjualan dan tercapainya target kualitas telah tercapai. Tercapainya target penjualan tersebut menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) telah berhasil menjalankan kegiatan penjualannya dengan baik. Keberhasilan perusahaan tersebut telah menunjukkan bahwa efektifitas penjualan telah tercapai.

PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) juga telah memenuhi fungsi anggaran, yaitu antara lain:

1. Adanya perencanaan terpadu

Pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero), anggaran penjualan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh terutama kegiatan penjualan. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran penjualan yang disusun oleh PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) berperan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kerja agar penjualan yang dilaksanakan tidak menyimpang dari target yang telah direncanakan, sehingga kegiatan penjualan dapat dilaksanakan dengan baik dan anggaran juga berperan dalam memberikan arah, serta memberikan target yang harus dicapai oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Dengan disusunnya anggaran penjualan menjadikan arah dan tujuan kegiatan penjualan menjadi jelas. Oleh karena itu PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) selalu menyusun anggaran penjualan dengan sebaik-baiknya agar anggaran tersebut dapat menjadi pedoman yang baik dalam kegiatan penjualan perusahaan.

3. Alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berperan sebagai alat pengkoordinasian kerja PT Perkebunan Nusantara VII (Persero). Hal tersebut dapat dilihat dalam proses penyusunan anggaran yang melibatkan semua tingkatan yang ada dalam perusahaan, sehingga para pelaksana anggaran memiliki komitmen untuk mencapai sasaran anggaran karena anggaran yang telah ditetapkan tersebut merupakan hasil kesepakatan bersama. Maka pelaksanaan anggaran juga berjalan lancar dengan koordinasi kerja yang baik, dimana semua bagian yang ada di dalam perusahaan ini saling bekerja sama dengan baik dan saling menunjang antara satu dengan yang lainnya.

Sebagai alat pengawasan kerja

4. Penyusunan anggaran penjualan oleh PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) merupakan salah satu alat pengawasan kerja. Secara berkala dilakukan perbandingan antara realisasi penjualan dengan anggaran penjualan. Setelah itu dilakukan analisis penyebab terjadinya penyimpangan dan dicari cara untuk menindaklanjuti terjadinya penyimpangan tersebut.

5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Realisasi penjualan selalu dibandingkan dengan anggaran penjualan secara berkala. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan kegiatan penjualan dapat dinilai apakah telah sesuai dengan yang direncanakan, dan apabila tidak sesuai maka akan dilakukan evaluasi mengapa realisasi penjualan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan, khususnya pada penyimpangan yang bersifat negatif.

Untuk melihat sejauh mana pelaksanaan anggaran tersebut dapat terealisasi dan melihat apakah terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi di dalam pelaksanaan anggaran tersebut, PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) telah melakukan tahap-tahap untuk mencapai pengendalian penjualan yang memadai yaitu:

1. Menetapkan anggaran penjualan

PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) telah menetapkan anggaran penjualan dalam usaha untuk mengendalikan kegiatan penjualannya dengan memadai. Hal tersebut dapat dilihat dari tercapainya target penjualan dimana realisasi penjualan berada di atas anggaran penjualan yang telah ditetapkan (dapat dilihat pada tabel VII dan VIII )

2. Membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan

PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) selalu melakukan perbandingan antara realisasi penjualan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan secara berkala, baik secara bulanan maupun triwulan.

3. Terdapat analisis penyebab penyimpangan

Setelah dilakukannya perbandingan antara realisasi penjualan dengan anggaran penjualan yang telah ditetapkan dan ditemukan adanya penyimpangan, PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) lalu menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dari hasil analisis maka dapat diketahui bahwa penyebab yang paling dominan yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Hasil analisis tersebut akan dikompilasi dalam bentuk laporan yang akan diserahkan pada Direksi.

4. Terdapat tindakan perbaikan

Setelah diketahui faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan, terutama penyimpangan yang bersifat negatif, maka PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) akan berusaha untuk mencari alternatif-alternatif untuk mengatasi penyebab penyimpangan tersebut agar tidak terjadi lagi pada periode mendatang. Dari alternatif-alternatif tersebut maka akan dipilih alternatif terbaik yang diharapkan dapat menyelesaikan masalah yang ada. Setelah itu akan dilakukan tindak lanjut berupa evaluasi untuk mengetahui apakah tindakan perbaikan yang dilakukan telah berjalan seperti yang diharapkan atau belum.

Kemudian selain itu, Proses pengendalian penjualan pada PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero), dapat dikatakan telah memadai. Proses pengendalian penjualan ini dimulai dengan membuat anggaran penjualan. Anggaran tersebut digunakan sebagai tolak ukur dalam mengendalikan penjualan. Langkah selanjutnya adalah membuat laporan realisasi penjualan setiap akhir bulan. Dari laporan mengenai realisasi penjualan dengan RKAP-nya, sehingga akan terlihat adanya selisih lebih atau selisih kurang. Dari selisih yang terjadi, lalu dilakukan analisis untuk mencari penyebab selisih tersebut. Hasil analisis dari tiap-tiap bagian kemudian akan dikompilasi dan kemudian dilaporkan kepada Direksi. Hasil analisis tersebut berguna sebagai dasar untuk melakukan perbaikan atas penyimpangan terutama penyimpangan yang bersifat negatif agar tidak terulang kembali di periode yang akan datang.

## Analisis Data

### Analisis Data Kuesioner

Untuk mengetahui sejauh mana manfaat anggaran penjualan dan keefektifan pengendalian penjualan, maka perlu dilakukan pengujian analisis. Penulis mengajukan analisis sebagai berikut: "Peranan Anggaran Penjualan dan Efektivitas Pengendalian Penjualan".

Selanjutnya, untuk mendukung pernyataan di atas, penulis melakukan pengukuran pengujian analisis berdasarkan jawaban atas pengisian data kuesioner dengan menggunakan pengukuran

dua variabel. Berdasarkan jawaban atas pengisian dari kuesioner yang diajukan kepada empat orang karyawan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), sebanyak 52 pertanyaan yang terdiri dari 36 pertanyaan variabel Peranan Anggaran Penjualan dan 16 pertanyaan variabel Efektivitas Pengendalian Penjualan, terdiri dari 14 pertanyaan tertutup dan dua pertanyaan kuantitatif.. Pengisian jawaban dilakukan dengan memilih jawaban “Ya” dengan nilai satu, “Tidak” dengan nilai nol dan “Tidak Tahu” dengan nilai nol. Diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Peranan Anggaran Penjualan

Jumlah pertanyaan sebanyak  $36 \times 4$  responden = 144 buah pertanyaan, dengan hasil sebagai berikut:

- a. Jumlah Jawaban “Ya” =  $129 \times 1 = 129$
- b. Jumlah Jawaban “Tidak” =  $1 \times 0 = 0$
- c. Jumlah Jawaban “Tidak Tahu” =  $14 \times 0 = 0$

2. Variabel Efektivitas Pengendalian Penjualan

Jumlah pertanyaan sebanyak  $14 \times 4$  responden = 56 buah pertanyaan, dengan hasil sebagai berikut:

- a. Jumlah Jawaban “Ya” =  $42 \times 1 = 42$
- b. Jumlah Jawaban “Tidak” =  $2 \times 0 = 0$
- c. Jumlah Jawaban “Tidak Tahu” =  $12 \times 0 = 0$

Secara keseluruhan, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Jumlah Jawaban “Ya” =  $129 + 42 = 171$
- b. Jumlah Jawaban “Tidak” = 0
- c. Jumlah Jawaban “Tidak Tahu” = 0

Formula penghitungan pengujian analisis yang terdapat pada Bab III adalah sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Jawaban Ya}}{\text{Jumlah Jawaban Responden}} \times 100$$

Berdasarkan jumlah hasil kuesioner yang diperoleh, maka perhitungannya adalah sebagai berikut:

1. Variabel Peranan Anggaran Penjualan

$$129 : 144 \times 100\% = 89.58\%$$

2. Variabel Efektivitas Pengendalian Penjualan

$$42 : 56 \times 100\% = 75\%$$

Dari hasil perhitungan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) telah disusun secara memadai, kemudian kegiatan pengendalian penjualan telah dilaksanakan dengan cukup baik. Sedangkan untuk mengukur manfaat anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan, dilakukan perhitungan sebagai berikut:

$$171 : 200 \times 100\% = 85.50\%$$

Berdasarkan perhitungan persentase jawaban kuesioner di atas, yaitu sebesar 85.50%, yang berarti hasil perhitungan tersebut berada diantara kisaran 76%-100%, mengandung arti bahwa anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) sangat bermanfaat sebagai alat bantu manajemen dalam menunjang efektivitas pengendalian penjualan.

Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan yang dikemukakan oleh Champion, maka analisis yang penulis ajukan yaitu: “Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan” pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Bandung, dapat diterima.

### Analisis Data Kuantitatif

Berdasarkan hasil wawancara atas pertanyaan kuantitatif mengenai volume penjualan, produktivitas dan hubungan biaya dengan volume penjualan yang dilakukan penulis, diperoleh hasil sebagai berikut:

#### 1. Volume Produksi

KOMODITI	RKAP	REALISASI	RKAP	REALISASI
	2005	2005	2006	2006
TEH	63.922	56.586	64.386	46.875
KARET	27.880	26.706	26.445	24.317
KELAPA SAWIT	27.000	28.751	31.472	34.151
KINA	652	677	655	674
KAKAO	1.887	1.627	1.852	1.199

#### 2. Volume Penjualan

Tahun	RKAP	Realisasi	% Realisasi
2005	Rp. 972.472.690.000,-	Rp. 1.034.950.135.000,-	106,42
2006	Rp. 1.237.718.720.000,-	Rp. 1.157.082.034.000,-	93,49

#### Rincian Penjualan

Triwulan	RKAP 2005	Realisasi 2005	RKAP 2006	Realisasi 2006
I	242.077.382.000	225.670.326.000	318.331.789.000	263.965.919.000
II	280.416.275.000	289.538.391.000	365.545.142.000	352.086.921.000
III	205.481.970.000	280.387.589.000	258.063.804.000	321.256.295.000
IV	244.497.063.000	239.354.329.000	295.777.985.000	219.772.899.000
Jumlah	972.472.690.000	1.034.950.135.000	1.237.718.720.000	1.157.082.034.000

#### 3. Produktivitas

KOMODITI	RKAP	PROGNOSA	RKAP	PROGNOSA
	2005	2005	2006	2006
TEH	2.27	2.31	2.33	1.75
KARET	1.13	1.19	1.15	1.06
KELAPA SAWIT	16.20	16.42	13.99	13.66
KINA	0.29	0.31	0.25	0.26
KAKAO	0.53	0.51	0.59	0.44

#### 4. Hubungan Biaya dengan Volume Penjualan

KOMODITI	RKAP 2005	REALISASI 2005	RKAP 2006	REALISASI 2006
TEH	457.196	520.952	632.260	524.200
KARET	170.208	165.692	178.350	182.057
KELAPA SAWIT	53.479	55.772	74.200	81.228
KINA	18.196	17.800	22.610	22.523
KAKAO	19.513	21.792	21.578	19.896

Harga pokok produksi (Dalam Rp. Jutaan)

KOMODITI	RKAP 2005	REALISASI 2005	RKAP 2006	REALISASI 2006
TEH	7.152	8.180	9.820	10.967
KARET	6.105	5.963	6.744	7.295
KELAPA SAWIT	1.981	2.020	2.343	2.443
KINA	27.908	25.535	34.518	35.518
KAKAO	10.344	12.063	11.651	14.699

### SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) serta pembahasan yang didasarkan pada teori-teori yang relevan dengan masalah yang dibahas, penulis menarik simpulan bahwa:

1. Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).

Anggaran penjualan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) telah disusun dan diterapkan secara memadai. Hal ini didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut:

a. Penyusunan anggaran penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) telah memenuhi karakteristik anggaran, sebagai berikut:

- a) Anggaran dinyatakan dalam ukuran satuan moneter. Anggaran PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) disusun dalam satuan Rupiah dan Dollar.
- b) Anggaran penjualan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) mencakup jangka waktu satu tahun.
- c) Anggaran penjualan disusun melalui pendekatan bottom-up, maka tiap tingkatan memiliki kesepakatan bersama sehingga anggaran penjualan berisi komitmen dan kemampuan manajemen yang sesuai dengan kesanggupan masing-masing tingkatan.
- d) Usulan anggaran selalu ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e) Setelah disahkan, anggaran tidak dapat diubah kecuali pada saat kondisi tertentu.

- f) Secara periodik, realisasi anggaran dibandingkan dengan anggaran dan kemudian penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.
  - b. Syarat-syarat anggaran telah dipenuhi dengan baik, antara lain:
    - a) PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
    - b) Adanya sistem akuntansi yang memadai pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).
    - c) Anggaran penjualan yang disusun telah didasarkan pada penelitian dan analisis yang akurat.
    - d) Adanya dukungan aktif dari semua tingkatan manajemen dalam penyusunan anggaran penjualan.
  - c. Fungsi anggaran penjualan telah dilaksanakan dengan baik, sebagai berikut:
    - a) Anggaran penjualan yang disusun berfungsi memberikan arah serta memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan di masa yang akan datang.
    - b) Fungsi koordinasi terlihat dari adanya partisipasi setiap bagian dalam menyusun dan menetapkan anggaran sehingga dapat memberikan arah dan tujuan dalam menjalankan kegiatan usahanya dan setiap bagian dapat saling bekerja sama dalam mencapai tujuan tersebut.
    - c) Anggaran penjualan digunakan untuk mengendalikan pelaksanaan kegiatan penjualan dengan membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan.
    - d) Anggaran dalam penyusunannya, mengikutsertakan peran serta para pelaksana anggaran, sehingga dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana, mencapai tujuan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka.
2. Anggaran Penjualan Berperan Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero).
- Anggaran penjualan berfungsi sebagai alat pengendalian penjualan pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero). Hal ini dapat dilihat dari tahap-tahap pengendalian penjualan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), sebagai berikut:
- a. Pihak perusahaan selalu menerbitkan laporan pelaksanaan secara periodik baik laporan triwulan maupun laporan tahunan.
  - b. Perbandingan antara pelaksanaan dengan realisasi anggaran selalu dilakukan oleh perusahaan.
  - c. Perusahaan selalu melakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan realisasi penjualan dari anggarannya.
  - d. Perusahaan mengumpulkan dan mengembangkan alternatif yang sesuai dengan penyimpangan yang terjadi.
  - e. Perusahaan melakukan tindakan koreksi dari berbagai alternatif yang telah dikembangkan dan telah sesuai dengan penyimpangan yang terjadi.
  - f. Perusahaan melakukan penilaian terhadap laporan untuk menetapkan diadakannya perbaikan sebagai tindak lanjut dari penyimpangan yang terjadi.

### 3. Diterimanya Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh hasil persentase sebesar 85.50% atas pengukuran manfaat anggaran penjualan sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengendalian penjualan. Dengan demikian, sesuai dengan ketentuan yang dikemukakan oleh Champion, maka analisis yang penulis ajukan yaitu: "Peranan Anggaran Penjualan Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan" pada PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) Bandung, dapat diterima.

#### 4. Kelemahan Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero) memiliki struktur organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas. Berdasarkan analisis terhadap struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero), penulis menemukan adanya kelemahan, perihal posisi jabatan dari Bagian Satuan Pengawasan Intern perusahaan. Posisi jabatan Bagian Satuan Pengawasan Intern perusahaan, setara dengan jabatan Kepala Bagian. Hal ini dapat menimbulkan hal yang riskan seperti berkurangnya independensi, kredibilitas maupun terjadinya conflict of interest pada Satuan Pengawasan Intern.

#### REFERENSI

- Adisaputro, Gunawan & Marwan Asri. 1996. Anggaran Perusahaan. Edisi ketiga, cetakan kesembilan. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Ahyari, Agus. 1994. Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan. 2004. Management Control System, 11th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. Diterjemahkan Oleh Kurniawan Tjakrawala dan Krista. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Kesebelas. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Christina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto & Edy Sukarno. 2001. Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis. Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gitusudarmo, Indriyono. 2003. Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Gudono. 1993. Akuntansi Manajemen. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Hansen, D.R. dan Mowen. 2000. Manajemen Biaya. Jakarta: Thomson Learning.
- Herman, Edi. 2006. Penganggaran Korporasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Hongren, Charles T. 2000. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 10<sup>th</sup> Edition. New JerseyL Prentice Hall, Inc.
- Komaruddin. 1994. Ensiklopedia Manajemen. Edisi Kedua. Penerbit Bina Aksara. Jakarta.
- Mulyadi. 2001. Akuntansi Manajemen. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Munandar, M., 2001. Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Nazir, M. 2003. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sahmuddin. 2001. Penganggaran. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Shim, Jae. 2000. Budgeting. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Supriyono, R.A. 1991. Akuntansi Manajemen: Proses Pengendalian Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Syafri, Sofyan Harahap. 2001. Budgeting: Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membangun Manajemen. Edisi Pertama. PT Raja Grafindo. Jakarta.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert, Jr. 1991. Management. 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Diterjemahkan Oleh Alexander Sindoro. 1996. Manajemen. Edisi Keenam. Jakarta: PT Prehalindo.
- Usry, Carter. 2003. Cost Accounting. 13th Edition. USA: South-Western Publishing Co. Diterjemahkan Oleh Krista. 2004. Akuntansi Biaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Usry, Milton F. & Lawrence H. Hammer. 1991. Cost Accounting: Planning and Control. 10th Edition. USA: South-Western Publishing Co. Diterjemahkan Oleh Alfonsius Sirait dan Herman Wibowo. 1994. Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian. Edisi kesepuluh. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton & Paul N. Nordon. 1998. Budgeting: Planning and Profit Control. 5th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Diterjemahkan Oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw. 2000. Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Wilson, James D. & John B. Campbell. 1981. Controllership: The Work of The Management Accountant. 3th Edition. New York: John Willey & Sons, Inc. Diterjemahkan Oleh: Tjintjin Felix Tjaendra. 1996. Controllership: Tugas Akuntan Manajemen. Jakarta: Penerbit Erlangga.

[http://www.pn8.co.id/pn8/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.pn8.co.id/pn8/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1) pada tanggal 9 Nopember 2010. Pada Pukul 21.00.